

## Sommaire

### Évaluation stratégique du renforcement des capacités

# Analyse transversale des études de cas

par Abra Adamo

## Contexte

Le CRDI a pour mission « [...] de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en oeuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions » (*Loi sur le CRDI*, 1970). À cette fin, le CRDI cherche à « aider ces régions à se doter du potentiel – en personnel et institutions – de recherche scientifique et d'innovation technique nécessaire à la solution de leurs problèmes » (ibid.).

Le renforcement des capacités étant un aspect fondamental de l'ensemble du travail du CRDI, la Section de l'évaluation mène une évaluation stratégique de la contribution du Centre au renforcement des capacités de ses partenaires. L'évaluation vise à fournir aux membres du personnel et de la direction un cadre intellectuel et un vocabulaire commun qui leur permettront de mieux circonscrire la notion de renforcement des capacités et de consigner les expériences et les résultats du Centre en la matière. Plus précisément, l'évaluation stratégique porte sur les processus mis de l'avant par le CRDI pour soutenir le renforcement des

capacités de ses partenaires du Sud et sur les résultats obtenus; bref, elle vise à déterminer quels partenaires ont vu leurs capacités s'améliorer, de quelles capacités il s'agit, comment cela s'est produit et le degré d'amélioration atteint.

La phase 4 de l'évaluation stratégique porte sur six études de cas organisationnelles menées auprès de partenaires choisis par la Section de l'évaluation du CRDI, à savoir

- l'Association pour le progrès des communications (oeuvrant à l'échelle mondiale),
- l'Université Cheikh Anta Diop, au Sénégal,
- le Consortium de recherche économique et social, au Pérou,
- le Centre international de recherches agricoles dans les régions sèches (ICARDA) (oeuvrant à l'échelle mondiale),
- l'Université Makerere, en Ouganda,
- le ministère de l'Environnement du Cambodge

La Section de l'évaluation a choisi les études de manière à présenter un échantillon le plus varié possible qui illustre la façon dont le soutien constant du CRDI contribue au renforcement des capacités des chercheurs et des équipes de chercheurs, des organismes et des réseaux sur le terrain. Les études se penchent sur différents types d'organismes à l'oeuvre dans des régions différentes, ayant des axes sectoriels différents et ayant reçu un soutien considérable du CRDI au cours des dix dernières années.

Cette analyse a pour but d'examiner les études et certains des principaux extrants produits jusqu'à maintenant, afin de cerner les modèles ou tendances qui en émanent, en s'attachant en particulier aux six études de cas organisationnelles. Les enseignements qui en découleront permettront en pratique d'orienter, à l'avenir, la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets et activités du CRDI en matière de renforcement des capacités.

## Constatations et recommandations principales émanant des études de cas

Même si les études de cas ne rendent pas compte, et ne visaient pas à rendre compte, de tout l'éventail des activités et des expériences menées par le CRDI à l'appui du renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, il ressort de

cette analyse comparative bon nombre de constatations et de recommandations.

### **Le renforcement des capacités sous-tend tout le travail du CRDI, mais cet objectif n'est pas toujours explicite.**

**Certes**, la formation, les programmes de bourses, les colloques, les ateliers et les conférences constituent, entre autres, les activités les plus manifestes, les plus concrètes et les plus explicites de l'appui du Centre au renforcement des capacités. Cet objectif demeure toutefois en bonne partie implicite, car les documents du CRDI n'en rendent pas toujours compte. Les constatations issues de l'analyse en donnent plusieurs raisons :

1. le personnel du CRDI a souvent une compréhension limitée de ce en quoi consiste le renforcement des capacités et de la façon de le concrétiser, surtout sur le plan organisationnel;
2. la structure organisationnelle et l'orientation des programmes du CRDI, conçues selon des axes de recherche thématiques, font en sorte que l'objectif explicite énoncé dans la plupart des projets porte davantage sur la recherche et sur le problème qu'elle a pour but de résoudre que sur le renforcement des capacités;
3. le CRDI adopte souvent une démarche non officielle en matière de renforcement des capacités. Cette démarche se définit par des

échanges constants entre pairs et par un mentorat du personnel des programmes du Centre auprès des chercheurs. Il n'est donc pas aisé de consigner ces interventions ou de les mettre en évidence dans la documentation relative aux projets;

4. le personnel des programmes du CRDI est conscient de la nature délicate des interventions reliées au renforcement des capacités et des relations hiérarchiques descendantes souvent sous-entendues dans la terminologie qui a cours dans ce domaine. Il arrive donc fréquemment qu'il évite de recourir à cette terminologie.

Les partenaires du CRDI jugent positive sa démarche pratique et informelle en matière de renforcement des capacités. Ils estiment toutefois que les intentions et les attentes du CRDI à cet égard devraient être plus explicites et plus transparentes, afin de faire en sorte que le Centre et ses partenaires épousent une même perspective et que les activités axées sur le renforcement des capacités laissent une place à l'appropriation locale.

**L'appui du CRDI au renforcement des capacités couvre tout l'éventail des capacités de recherche; toutefois, il porte davantage sur « l'offre » que sur « la demande » de recherche.** Étant donné que le CRDI a toujours mis l'accent sur le renforcement des capacités axées sur l'« offre de recherche », les constatations

émanant des études de cas indiquent qu'il s'emploie davantage à renforcer la capacité des organismes d'exécuter et de gérer la recherche que la capacité d'en utiliser les résultats et celle de créer des liens entre la recherche et l'élaboration des politiques ou le changement systémique. Même s'il est évident que le CRDI est de plus en plus résolu à faire en sorte que la recherche qu'il soutient puisse influencer sur les politiques, les études indiquent qu'il en est toujours à définir et à parfaire ces aspects du renforcement des capacités. Il ressort donc que l'appui accordé par le CRDI à ses partenaires à cette fin n'a pas progressé autant que l'appui ciblant d'autres capacités. Selon les données recueillies dans les études de cas, les partenaires du CRDI souhaitent vivement que ce dernier accroisse de beaucoup ses investissements et qu'il appuie de manière systématique ces aspects du renforcement des capacités afin que la recherche soit plus pertinente, plus appropriée et plus accessible à divers utilisateurs potentiels (dont les responsables des politiques, le secteur privé, la société civile et les collectivités).

**Dans la pratique, l'appui du CRDI au renforcement des capacités cible davantage les chercheurs que les organismes ou les institutions.**

Même s'il arrive que le CRDI soutienne explicitement le renforcement des capacités organisationnelles ou institutionnelles, les études de cas révèlent qu'il cherche, d'abord et avant tout, à renforcer les capacités des chercheurs et des équipes de recherche. Un large consensus se dégage de l'ensemble des études de cas, à savoir que la démarche du CRDI en matière de renforcement des capacités – qui consiste à axer la recherche sur des problèmes ou des thèmes, dans le cadre de projets donnés menés par les chercheurs et leurs équipes – est ce qu'il fait le mieux, et que c'est ce qui le distingue des autres bailleurs de fonds. Depuis sa création, le CRDI entretient des relations de travail étroites avec les chercheurs et les équipes de recherche en vue de renforcer leurs capacités et d'ainsi améliorer la qualité, la pertinence et l'utilisation de la recherche pour résoudre les problèmes de développement à l'échelle locale et régionale.

**La démarche informelle du CRDI en matière de renforcement des capacités constitue son « créneau ».**

Si le renforcement des capacités techniques dites « dures » se fait en général au moyen d'investissements concrets en faveur d'activités précises, l'appui du CRDI au renforcement des capacités se caractérise de son côté par l'établissement et l'épanouissement d'une relation professionnelle entre pairs de nature plus

informelle et plus implicite.

Tant le personnel du CRDI que ses partenaires estiment que c'est de cet engagement envers l'établissement et l'entretien d'une relation professionnelle entre pairs avec ses partenaires que le Centre tire sa plus grande force, et ils considèrent que c'est ce qui le distingue des autres bailleurs de fonds oeuvrant dans le domaine du développement international. Les échanges entre pairs et le mentorat permettent aux membres du personnel et de la direction du Centre de mettre à la disposition des chercheurs et des équipes de recherche tout l'éventail d'expériences et de compétences d'un programme, et ce, dans un contexte d'« apprentissage mutuel ». Les échanges entre pairs et le mentorat sont complémentaires des séances de formation ponctuelles isolées, et les avantages qui en sont tirés sont bien supérieurs. Les administrateurs de programme du CRDI agissent à titre de « conseillers » ou de « mentors » tout au long du cycle d'un projet : à l'étape de l'élaboration des concepts et de la méthodologie dans le document de conception et la proposition de projet, pendant l'exécution même du projet (y compris les étapes de l'analyse et de l'interprétation des données) et lors de la rédaction des documents aux fins de la diffusion des résultats de recherche.

Fait intéressant, les échanges entre le personnel des programmes du CRDI et les partenaires ne sont pas unilatéraux. Il s'agit au contraire d'un apprentissage mutuel, car le travail fait avec les partenaires



permet aussi de renforcer les capacités des programmes du CRDI. Conscients de ne pas toujours disposer du temps et des ressources nécessaires pour répondre aux besoins des partenaires en matière de renforcement des capacités, les administrateurs de programme agissent aussi comme « facilitateurs ». Ils favorisent le réseautage entre pairs parmi les chercheurs et les équipes de recherche qui se penchent sur des sujets semblables ou qui mettent à l'essai les mêmes méthodes de recherche (la recherche participative, entre autres).

### **Les bureaux régionaux et leur personnel revêtent une grande importance stratégique.**

Compte tenu de l'approche privilégiée par le CRDI en matière de renforcement des capacités, de la spécificité régionale des problèmes de développement et du contexte extérieur dans lequel les organismes partenaires doivent exécuter leurs travaux de recherche, les études de cas mettent en évidence l'importance cruciale des bureaux régionaux du CRDI et de leur personnel au regard du renforcement des capacités. L'approche régionale du CRDI permet aux administrateurs de programme d'acquérir sans délai des connaissances pratiques et approfondies quant aux défis à relever sur le plan du développement et au contexte dans lequel oeuvrent les organismes partenaires. La présence du CRDI sur place favorise l'établissement de relations entre pairs solides et productives, entre les administrateurs de programme et les chercheurs, beaucoup plus que ne le font les échanges électroniques et les visites sur le terrain des administrateurs de programme qui travaillent à partir du siège,

à Ottawa. Les constatations qui émanent des études indiquent également que les bureaux régionaux et leurs administrateurs de programme sont peut-être mieux en mesure d'aborder certains aspects du renforcement des capacités. Comme ils connaissent bien le contexte et peuvent entre autres savoir à quel moment un processus d'élaboration des politiques est enclenché à l'échelon local, les administrateurs de programme régionaux sont particulièrement bien placés pour explorer les possibilités et les solutions permettant de réduire l'écart entre l'offre et la demande en matière de recherche.

### **Le CRDI accorde un appui stratégique et sélectif au renforcement des capacités organisationnelles.**

Les constatations émanant des études de cas indiquent qu'au chapitre du renforcement des capacités organisationnelles, le CRDI n'accorde pas le même appui à tous ses partenaires. Ce type de renforcement des capacités nécessite que l'on conçoive et mette en place de nouveaux systèmes et de nouvelles procédures, et que l'on y consacre en général des ressources humaines et financières considérables afin qu'il porte fruit. Il est donc compréhensible que le soutien du Centre au renforcement des capacités organisationnelles soit stratégique et sélectif.

D'après les études de cas, il semble que l'appui du CRDI au renforcement des capacités organisationnelles et l'importance de cet appui soient largement fonction de la structure institutionnelle des organismes partenaires et de leurs besoins en matière de capacités organisationnelles. Si les liens

entre les composantes d'un organisme sont peu contraignants (s'il s'agit d'une université par exemple, où les divers départements effectuent des recherches dans des domaines très différents), le CRDI appuie les équipes de chercheurs (et leurs départements), car l'appui au renforcement des capacités de tout l'organisme ne déboucherait probablement pas sur des résultats susceptibles d'avoir des retombées sur tous les départements et sur toutes les équipes de recherche. Cependant, le CRDI appuie le renforcement des capacités organisationnelles au sein de réseaux dont les membres, bien qu'entretenant des liens très souples à certains égards, se penchent par ailleurs sur une thématique de recherche commune et mènent souvent des projets concertés faisant l'objet d'une coordination.

Le CRDI cible le renforcement des fonctions d'administration et de coordination des réseaux afin d'améliorer leur efficacité globale et la qualité de la recherche effectuée. Par ailleurs, le CRDI semble investir de manière stratégique dans le renforcement des capacités organisationnelles de nouveaux organismes (là où il est en mesure d'influer sur l'orientation et la mission de l'organisme) ou d'organismes dont les recherches sont susceptibles d'influer sur les politiques mais qui ont besoin de renforcer leur capacité d'exécuter ces recherches.

Afin d'assurer l'optimisation de ses modestes ressources, et afin de faire preuve de transparence et d'équité, il importe que le CRDI rende explicites (et peut-être officiels) les critères, facteurs et considérations qui orientent ses décisions quant au choix des partenaires à appuyer (ou non) au chapitre du renforcement des capacités organisationnelles.

**Le renforcement des capacités, en particulier des capacités organisationnelles, exige un cadre, ou un ensemble de politiques, explicite et clairement défini.** Il se peut qu'une démarche implicite en matière de renforcement des capacités convienne à des partenaires donnés et à des capacités particulières, mais le renforcement des capacités organisationnelles exige un cadre cohérent et explicite. Les constatations émanant des études de cas corroborent des données obtenues à un stade moins avancé de l'évaluation stratégique, selon lesquelles il est nécessaire d'adopter à l'échelle du Centre un cadre ou un ensemble de politiques pour orienter la démarche, et les investissements, en matière de renforcement des capacités. Le personnel du Centre pourrait alors utiliser ce cadre ou ces politiques comme point de départ pour mieux comprendre les besoins des organismes partenaires. De plus, un ensemble de politiques à l'échelle du Centre sur le renforcement des capacités

permettrait de faire en sorte que tous les programmes abordent de la même manière le soutien apporté au renforcement des capacités et aiderait les programmes à structurer leur travail de suivi et d'évaluation des progrès accomplis et des incidences obtenues sur ce plan. Par ailleurs, il ne doit pas s'agir d'un instrument rigide, mais plutôt d'un cadre global, s'appuyant sur les « bonnes pratiques qui contribuent aux activités de renforcement des capacités » et sur le cadre de mise en application des résultats de la recherche (Research-into-Use Framework, Bernard, 2005), qui servent à orienter et à suggérer et non à dicter.

**Le renforcement des capacités organisationnelles exige une évaluation organisationnelle rigoureuse.** Il ressort des études de cas qu'une démarche d'évaluation organisationnelle plus officielle et plus systématique s'impose dans le cadre d'une stratégie de renforcement des capacités organisationnelles plus explicite. Grâce aux instruments d'évaluation organisationnelle, le personnel des programmes du CRDI, en collaboration avec les partenaires, est en mesure de cerner (et de classer par ordre de priorité) les besoins et les demandes en matière de capacités à l'étape de la planification d'un projet. L'évaluation organisationnelle permet de mieux cibler l'appui au renforcement des capacités et de suivre de près et d'évaluer le rendement organisationnel. Il ne s'agit pas d'un exercice ponctuel, mais d'un processus itératif et continu mené de concert avec les partenaires.

### **Le CRDI ne peut tout**

**faire à lui seul.** Que le Centre souhaite concentrer ses efforts sur le renforcement des capacités de recherche des chercheurs et des équipes de recherche (ce que la plupart des personnes consultées lors de l'évaluation stratégique considèrent être le créneau et l'avantage comparatif du CRDI) ou qu'il souhaite élaborer un cadre et une stratégie de renforcement des capacités organisationnelles plus explicites (et peut-être élargis) avec ses partenaires, il ne peut, ni aucun autre bailleur de fonds d'ailleurs, s'attaquer à lui seul à tous les besoins d'un organisme à cet égard. Comme le CRDI jouit depuis longtemps d'une excellente réputation pour ce qui est du travail qu'il fait en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds, il pourrait songer à coordonner davantage son action avec celle d'autres bailleurs de fonds de façon à pouvoir renforcer l'ensemble des capacités des organismes. Selon l'une des études de cas, la création d'un « forum des bailleurs de fonds » favoriserait la collaboration, l'harmonisation et la synergie qui vont de pair avec une meilleure coordination des activités de renforcement des capacités organisationnelles (étude de l'UCAD, 2008). Non seulement cette démarche permettrait-elle d'améliorer les incidences des interventions en matière de renforcement des capacités, mais elle le ferait d'une manière qui serait complémentaire des objectifs du CRDI et permettrait au Centre d'accomplir ainsi davantage que ce qu'il pourrait accomplir seul.

## Bibliographie

### Six études de cas sur les activités du CRDI en matière de renforcement des capacités organisationnelles

- Adrien, M.-H. et M. Carrier (2008). An Enduring Partnership: Organizational Case Study of Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Lusthaus, C., Wenderoth, A. et M. Cobb (2008). Re-building Prestige in Research: Organizational Case Study of Makerere University, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Mackay, R. (2008). IDRC's Contribution to the Capacity of ICARDA: A Case Study, document provisoire interne, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Rojas, K. et M. Arsenault (2008). Strengthening the Core and the Periphery: Organizational Case Study of the Peru Economic and Social Research Consortium (CIES), Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Veer, C. (2008). Developing Organizational Capacity in Cambodia: Case Study of the Ministry of Environment, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Willard, T. (2008). Positive Relationship Work: Organizational Case Study of the Association for Progressive Communications (APC), Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.

### Autres études commandées par le CRDI

- Bernard, A. (2005a). Mapping Capacity Development in IDRC. Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Bernard, A. (2005b). Situating Capacity Development in IDRC: Some Policy Considerations. Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.
- Gillespie, B. (2005). Exploring IDRC's Understanding of Capacity Building and Identifying Theories of Change: Background Study to Focus a Review of Literature on Capacity Building, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international.